

Doğuş Üniversitesi Dergisi, 18 (1) 2017, 79-98

## İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Doğrudan Etkisi: Bir Kamu Bankası Örneği

### Direct Effects of Internal Marketing Activities on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Public Bank Example

Emel KURŞUNLUOĞLU YARIMOĞLU<sup>(1)</sup>

Nihan ERSÖNMEZ<sup>(2)</sup>

**ÖZ:** Bu çalışmanın amacı, kamu bankacılığında uygulanan içsel pazarlama faaliyetlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisini ölçmektir. Araştırma kapsamında kamu bankacılığının seçilmesinin nedenleri, içsel pazarlama faaliyetlerinin kamu sektöründe özel sektöre nazaran pek uygulanmaması ve kamu bankacılığının diğer kamu kurumlarına nazaran literatürde daha az çalışılmış olmasıdır. Araştırma, bir kamu bankasında çalışan 200 kişiyle e-posta yoluyla anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Hipotez testleri sonucunda, içsel pazarlamanın iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. İçsel pazarlama örgütsel bağlılıktaki değişimin % 43,3'ünü, iş tatminindeki değişimin % 35,6'sını açıklamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İçsel Pazarlama, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Kamu Sektörü, Kamu Bankası Çalışanları

**ABSTRACT:** The aim of this study is to measure the direct effects of internal marketing activities applied in public banking on job satisfaction and organizational commitment. The reasons for choosing public banking within this research are the facts that internal marketing activities are not implemented much in public sector compared to private sector, and public banking is studied less in the literature compared to other public institutions. The research was conducted via e-mail survey technique with 200 employees who work for a public bank. It is found that internal marketing activities have significant and positive effects on job satisfaction and organizational commitment. Internal marketing explained 43,3 % of variance in organizational commitment and 35,6 % of variance in job satisfaction.

**Keywords:** Internal Marketing, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Public Sector, Public Bank Employees

**JEL Classifications:** M310

## 1. Giriş

1980'li yıllarda ortaya çıkan içsel pazarlama yaklaşımında, hizmet işletmelerinde çalışanların önemi vurgulanmış ve çalışanların işletmenin müşterileri olarak görülmesi anlayışı benimsenmiştir (Berry, 1981). Grönroos (1981) tarafından geliştirilen İçsel Pazarlama Modeli'nde işletme ve çalışanlar arasında içsel pazarlama (internal marketing), işletme ve müşteriler arasında dışsal pazarlama (external marketing), çalışanlar ve müşteriler arasında etkileşimli pazarlama (interactive marketing) uygulamalarının olması gerektiği anlatılmıştır. İçsel

<sup>(1)</sup> Yaşar Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü; emel.kursunluoglu@yasar.edu.tr

<sup>(2)</sup> nihan35@gmail.com

Geliş/Received: 28-06-2015, Kabul/Accepted: 28-11-2016

pazarlama faaliyetleri ile çalışan memnuniyetinin artırılması, çalışan memnuniyeti ile de çalışanların işlerinden duydukları tatmin düzeylerinin ve çalıştıkları işe olan bağlılık düzeylerinin artırılması amaçlanmaktadır. Böylece mutlu çalışanlar mutlu müşteriler yaratacaktır.

Kamu kurumlarında çalışanlara yönelik motivasyon, ödüllendirme, prim gibi tatmin ve bağlılık artırıcı içsel pazarlama faaliyetleri pek sık uygulanmamaktadır. Dolayısıyla özel sektör ve kamu sektöründe çalışanlar arasında motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi konularda birtakım farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Konuyla ilgili özel ve kamu hastanelerinde çalışan kişilerin motivasyon düzeylerinin karşılaştırıldığı bir çalışmada (Çakal vd., 2011) hastane türüne göre çalışanların motivasyonlarında farklılık olduğu tespit edilmiş, bu farkın özel hastanelerde çalışan kişilerden kaynaklandığı ve bu kişilerin motivasyonlarının daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Yine başka bir çalışmada, kamu hastanesinde uzun süredir çalışan hemşirelerin kurumlarına bağlılık düzeylerinin düşük olduğu bulunmuştur. Bir başka çalışmada (Sevinç ve Şahin, 2012), kamu kurumlarında çalışan kişilerin çoğunun yaptıkları işten memnun olmadıkları ve bu memnuniyetsizliğin temel nedenlerinin yöneticilerin yetersiz ve ilgisiz olması, yönetimde merkeziyetçi yapı olması ve ahlaka inisiyatif verilmemesi gibi sorunlar olduğu bir başka çalışmada ortaya konmuştur (Sevinç, 2015). Başka bir çalışmada ise, kamu kurumlarında çalışanların mutsuzluğu yükselme imkânlarının az olmasına ve yükselmelerde adalet faktörünün bulunmamasına bağlanmıştır (Abacı, 2015). Kamu sektöründe çalışanların motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyelerinin düşük olması ve bu seviyeleri arttırabilecek motivasyon, ödüllendirme, prim, etkinlik düzenleme gibi içsel pazarlama faaliyetlerinin özel sektörde olduğu gibi etkin bir şekilde ve sıkça uygulanmaması bu araştırmanın kamu sektörüne odaklanmasını sağlamıştır.

İçsel pazarlama faaliyetlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyelerini etkilemesi ile ilgili araştırmalarda çoğunlukla sağlık sektörüne (Chang ve Chang, 2009; İşler ve Özdemir, 2010; Sevinç ve Şahin, 2012; Tutar, 2007; Çakal vd., 2011; Erdem, 2007; Karahan 2008; Kocaman vd., 2013), turizm sektörüne (Yalçın ve İplik, 2005; Hwang ve Chi, 2005; Toker, 2007; Çoban ve Perçin, 2011) ve bankacılık sektörüne (Richardson ve Robinson, 1986; Tansuhaj vd., 1987; Caruana ve Calleya, 1998; Rafiq ve Ahmed, 2000; Sekaran, 1989; Farzad vd., 2008; Özyayın ve Özdemir, 2014) yoğunlaşmıştır. Literatür kamu sektörü açısından detaylı bir şekilde incelendiğinde, kamu sektöründe konuyla ilgili yapılmış araştırmaların genellikle kamu hastanelerine odaklandığı görülmüştür (İşler ve Özdemir, 2010; Sevinç ve Şahin, 2012; Tutar, 2007; Çakal vd., 2011; Erdem, 2007; Karahan 2008). Konuyla ilgili özel bankalar ile ilgili çalışmalara (Richardson ve Robinson, 1986; Tansuhaj vd., 1987; Caruana ve Calleya, 1998; Rafiq ve Ahmed, 2000; Sekaran, 1989) sıkça rastlanmakta iken kamu bankalarını inceleyen çalışmalara (Özyayın ve Özdemir, 2014; Farzad vd., 2008) pek rastlanılmamıştır. Bunun sonucunda, kamu sektöründe içsel pazarlama faaliyetlerinin tatmin ve bağlılık üzerindeki etkisini ölçmek için kamu bankaları uygulama alanına dâhil edilmiştir. Türkiye’de faaliyette bulunan kamusal sermayeli üç mevduat bankasından birinde araştırma gerçekleştirilmiştir.

Literatürde kamu kurum ve kuruluşlarında içsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık konularında yapılmış sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır (Ewing ve Caruana, 1999; İnal vd., 2008; Priporas, 2011; Soliman, 2013; Dülgeroğlu ve Taşkın, 2015). Bu araştırmanın amacı, kamu kurumlarında uygulanan içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyeleri

üzerindeki etkisini ölçmektir. Çalışmada kamu bankalarında uygulanan içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanları memnun edip etmediği, çalışanların örgütsel bağlılıklarını geliştirmelerinde önemli olup olmadığı ile ilgili bilgilere ulaşılmış ve literatüre bu bağlamda katkıda bulunulmuştur. İçsel pazarlama faaliyetleri sadece müşteriler ile doğrudan temas halinde olan çalışanları değil, aynı zamanda müşteriler ile doğrudan temas halinde olmayan çalışanları da kapsamaktadır. Bu çalışma kapsamında araştırmaya konu olan kamu bankası bünyesindeki tüm çalışanlar, içsel pazarlama faaliyetlerinden yararlandığı için araştırmaya dâhil edilmişlerdir. Çalışmanın amacı doğrultusunda, İzmir'deki bir kamu bankası çalışanları ile nicel yöntemlerin kullanıldığı bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada ilk olarak içsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilgili kavramsal çerçeve anlatılmış; daha sonra araştırma sorusu, hipotezler ve araştırma modeli geliştirilmiş, araştırma yöntemi anlatılmış ve bulgulara geçilmiştir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

İçsel pazarlama yaklaşımında, çalışanlar işletmelerin içsel varlıkları olarak görülmektedir (Sasser ve Arbeit, 1976). İçsel pazarlamada, müşteri kavramı iç ve dış müşteri olarak ikiye ayrılmaktadır (Grönroos, 1981). İç müşteri bir işletmenin çalışanları iken dış müşteri o işletmenin müşterileridir. İçsel pazarlama anlayışında iç müşteri tatmini elde edilmesi önemli bir konudur. Çalışanlara yönelik içsel pazarlama faaliyetleriyle, çalışanların işlerinden duydukları tatmin ve çalıştıkları kuruma olan bağlılıkları arttırılmaya çalışılmaktadır. Bu tür içsel pazarlama faaliyetleri genellikle çalışanları motive eden ve ödüllendiren uygulamalardır. İçsel pazarlama yaklaşımında; işletmeler, müşterilerle temas halinde olan ve olmayan tüm çalışanlarını dış müşteri tatmini sağlamak için eğitilmelilerdir. İçsel pazarlama; müşterilerle temas halinde olan çalışanların eğitilmesi, motive edilmesi ve müşterilerle temas halinde olmayan çalışanların da müşteri tatmini yaratılması sürecine dâhil edilmesi ile ilgilidir. Bunun için, bir kurumda uygulanacak olan içsel pazarlama faaliyetleri o kurumun tüm çalışanlarına yönelik olmalıdır.

Çalışanlar ön hat personeli ve destekleyici personel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Frost ve Kumar, 2000). Ön hat personeli müşteriler ile doğrudan temas halinde iken, destekleyici personel müşteriler ile doğrudan iletişim içinde olmayan arka plandaki çalışanlardır. Her iki çalışan grubuna da içsel pazarlama faaliyetleri uygulanmalıdır. Bazı kaynaklarda çalışanlar; bağlantı kuranlar, modifiye ediciler, etkileyiciler ve soyutlananlar olarak dörde ayrılmaktadır (Peck vd., 1999; Çoban, 2004). Bağlantı kuranlar, müşterilerle sık veya periyodik olarak bağlantı kuran çalışanlardır. Modifiye ediciler, müşterilerle genellikle yüz yüze gelmeden daha az sıklıkta doğrudan bağlantı kuran çalışanlardır. Etkileyiciler, müşterilerle doğrudan bağlantı kurmamakla birlikte müşteri ile ilişki kurulması konusunda karar veren çalışanlardır. Soyutlananlar ise müşterilerle hiçbir şekilde bağlantısı olmayan çalışanlardır. Çalışmanın konusu olan bankalara literatürde geçen bu çalışan grupları şu şekilde uyarlanabilir: Bağlantı kuranlara müşterilerle yüz yüze görüşen ve hatta sıcak satış yapan ön hat personeli örnek olarak verilebilir. Gişe personeli, bireysel portföy yöneticisi, KOBİ bankacılığı temsilcisi gibi pozisyonlar bu grup için uygundur. Modifiye ediciler, müşterilerle telefonla iletişime geçen ve hem satış yapma amaçlı hem de memnuniyet ölçme amaçlı çalışan müşteri hizmetleri çalışanları olabilir. Günümüzde bankalar tarafından sunulan çağrı merkezi hizmetleri gün geçtikçe artmaktadır ve çoğu bankacılık hizmeti bu kanal vasıtasıyla tüketicilere sunulmaktadır. Etkileyiciler, bağlantı kuranlar ve modifiye ediciler

gruplarında çalışan kişilerin üstü durumunda bulunan şef veya müdür pozisyonunda çalışan, o birimi yöneten ve karar alan kişiler olabilir. Soyutlananlar, bankanın kârlılığı, müşteri kapasitesi, müşteri memnuniyeti gibi konulardan bağımsız olarak çalışan fakat verdikleri hizmetler ile diğer çalışan grupların tatminini etkileyen aşçı, temizlik görevlisi, çay ocağı görevlisi gibi kişiler olabilmektedir.

İçsel pazarlama karması Piercy ve Morgan (1991) tarafından önerilmiş ve Rafiq ve Ahmed (1993) tarafından geliştirilmiştir (Keller vd., 2006). Rafiq ve Ahmed (1993) tarafından geliştirilen içsel pazarlama karması şu şekildedir: ürün çalışanların değer ve tutumlarıdır, fiyat çalışanların yeni bilgiler edinirken karşılaştıkları maliyetlerdir, tutundurma çalışanlar ile etkili iletişim kurulmasıdır, dağıtım ürünün iç müşteriye dağıtıldığı yerdir. Ayrıca bu karmaya ek olarak, fiziksel kanıt unsuru olan iş ortamı üzerinde de durulmuştur. Bu karma ampirik olarak test edilmemiştir. Foreman ve Money (1995) içsel pazarlama faaliyetlerinin ölçümü ile ilgili yaptıkları çalışmalarda içsel pazarlama ölçeğini oluşturmuşlardır. Bu ölçek, çalışanları geliştirmek için gösterilen çabalar, çalışanları ödüllendirme ve çalışanlara kurumsal bir vizyon edindirme üzerine odaklanmıştır. Ayrıca, kapsamlı bir içsel pazarlama karması oluşturulması ile ilgili yapılan ampirik çalışmaların başlangıcı kabul edilmiştir (Keller vd., 2006).

İş tatmini, en basit ifadeyle, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet ve mutluluktur. İş tatmini, bir bireyin işinin özelliklerinin kendisi için önemli olan nitelikleri taşıması ve doldurması halinde ortaya çıkan bir doyumdur (Ceylan ve Ulutürk, 2006). Bir çalışmada iş tatmininin öncülleri iş özellikleri ile ilgili olan beceri çeşitliliği ve görev belirsizliği olarak bulunmuştur (Glisson ve Durick, 1988). İş tatmini ast-üst ilişkilerinin sıklığı ve yöneticilerin çalışanlar ile olan iletişimleri ile doğru orantılı bir şekilde artmaktadır. İletişim iş tatminini yüksek derecede etkilemektedir (Yüksel, 2005). Çalışanların ve müşterilerin tatmin faktörlerini belirlemeye yönelik bankalarda yapılmış bir çalışmada (Naktiyok ve Küçük, 2003), çalışan tatmininin ücret, yönetsel uygulamalar ve ergonomik koşullardan duyulan tatmin faktörleri açısından müşteri tatminini etkilediği ve müşterilerin tatmin düzeyinin çalışanlara nazaran daha yüksek olduğu bulunmuştur. Kamu üniversitelerinde öğretim elemanlarının iş tatmin düzeyleri ile ilgili yapılmış bir çalışmada, iş tatmininin özgürce karar verebilme, yeni programlar uygulamak için şartların uygun olması, diğer çalışanlarla iş birliği ve ücret faktörlerinden etkilendiği bulunmuştur (Karaman ve Altunoğlu, 2007). Örgütlerde yaşanan rol çatışmasının iş tatmini ile olumsuz ve iş tatmininin çalışan performansı ile olumlu ilişkisi vardır (Ceylan ve Ulutürk, 2006). Bir başka çalışmada ise iş tatmininin müşteri memnuniyetini, bunun da çalışan performansını etkilediği bulunmuştur (Eren vd., 2013).

İş tatmini, motivasyon teorileri vasıtasıyla açıklanmaktadır (Yüksel, 2005; Toker, 2007). Buna göre, İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Maslow, 1943), Çift Faktör Teorisi (Herzberg, 1966), Beklenti Teorisi (Vroom, 1964) gibi teoriler iş tatminini açıklamakta kullanılmaktadır. Motivasyon teorileri dışında iş tatmini literatürüne katkıda bulunan çok sayıda çalışma ve teorisyen vardır. Bunların başında Hackman ve Oldham (1974) tarafından geliştirilen İş Teşhis Ölçeği (Job Diagnostic Survey) gelmektedir. İş teşhis ölçeğinde beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, bağımsızlık (özerklik) ve geribildirim olmak üzere toplam beş ana iş boyutu bulunmaktadır. İş boyutlarının çalışanların psikolojik durumlarını etkilediği öne sürülmüştür. Psikolojik durumlar kişinin işi anlamlı bulması, kişinin işin sonuçlarından

sorumluluk duyması ve kişinin işin sonuçları hakkında bilgi edinmesi olmak üzere üç ana boyutta toplanmıştır. Modelde, beş iş boyutunun üç psikolojik durum üzerindeki etkilerine ve bunların da iş ve kişi ile ilgili sonuçlar (yüksek işsel iş motivasyonu, yüksek kaliteli iş performansı, yüksek iş tatmini, düşük işe gelmeme ve personel devir oranı) üzerindeki etkilerine bakılmıştır (Kaşlı, 2007; Altuğ, 1997). İş Teşhis Ölçeği dışında, iş tatmini ile ilgili diğer önemli başlıca çalışmalar, Weis vd. (1967) tarafından geliştirilen Minnesota Tatmin Anketi ve Price ve Mueller (1986) tarafından geliştirilen İş Tatmini Modeli'dir. Minnesota Tatmin Anketi 20 maddeden ve işsel ve dışsal tatmin olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. İşsel tatminde başarı, takdir edilme, tanınma, yükselme gibi konular ölçülür iken, dışsal tatminde yönetici-ast ilişkisi, çalışma koşulları, ücret gibi dışsal faktörler ölçülmüştür (Erkuş vd., 2011). Bu model oteller, seyahat acenteleri, bilgisayar işletmeleri gibi sektörlerdeki çalışanların iş tatminlerinin ölçülmesinde yaygın olarak kullanılmıştır (Kaya, 2007). İş Tatmini Modeli (Price ve Mueller, 1986) dokuz dışsal değişkenden oluşan ve 80'li yıllarda literatürde bulunan iş tatmini ölçümü ile ilgili nadir modellerden bir tanesidir. Modele yöneltilen eleştiriler neticesinde; Agho ve diğerleri (1993) tarafından model ampirik olarak test edilerek revize edilmiştir. Bu modeller dışında; iş tatmini ölçümünde İş Tanımlama Endeksi (Smith vd., 1969), Michigan Örgütsel Değerlendirme Ölçeği (Cammann vd., 1983), İş Tatmin Ölçeği (Spector, 1985) gibi modeller de kullanılmaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların çalıştıkları kuruma olan sadakat düzeyini göstermektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların kurumun hedef ve değerlerini benimseyerek kurumun bir parçası olmak için çaba göstermeleri demektir (Özdevecioğlu, 2003). Mathieu ve Zajac (1990)'ın modeline göre, örgütsel bağlılığın öncülleri yaş, eğitim durumu, çalışma süresi gibi kişisel özellikler, roller, iş özellikleri, grup/lider ilişkileri ve örgütsel özellikler iken, örgütsel bağlılığın sonucu çalışan performansıdır. Ayrıca bu modelde örgütsel bağlılığın motivasyon ve iş tatmini ile de ilişkisi bulunmaktadır. Porter vd. (1974) örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu savunmuştur. Bu boyutlar; örgütün değerlerine ve amaçlarına olan güçlü inanç, bu değer ve amaçların başarılmaları için çaba harcama istekliliği ve örgütün çalışanı olarak kalma arzusudur. Örgütsel bağlılığın öncülleri örgüt özellikleri ile ilgili olan liderlik ve örgütün yaşı olarak tespit edilmiştir (Glisson ve Durick, 1988). Mowday vd. (1979) örgütsel bağlılığı değer, çaba ve koruma bağlılığı olarak üçe ayırmıştır. Değer bağlılığı, örgütsel değerlere güçlü bir inancı ve bu değerleri kabullenışı; çaba bağlılığı, örgütün yararlarına kişinin kendisini adanması; koruma bağlılığı ise örgütün bir üyesi olarak kalma gönüllüğünü içermektedir.

Meyer ve Allen (1984) örgütsel bağlılığı, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olarak ele almışlardır. Daha sonra bu yazarlar 1990 yılında yaptıkları çalışmalarında, bu iki bağlılık türüne normatif bağlılığı da ekleyerek örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik üç boyutlu bir ölçek geliştirmişlerdir (Allen ve Meyer, 1990). Geliştirilen yeni ölçekteki boyutlar; duygusal bağlılık (affective commitment), devam bağlılığı (continuance commitment) ve normatif bağlılıktır (normative commitment). Literatürde bu boyutlar ve boyutların tanımlamaları ile ilgili çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Çakar ve Ceylan, 2005: 54). Ölçek üç boyut ve her boyutta sekiz madde olmak üzere toplam yirmi dört maddeden oluşmaktadır. Allen ve Meyer'in (1990) Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ne göre, duygusal bağlılık tutumlara dayalı bir bağlılık türüdür. Duygusal bağlılık, çalışanları örgüte duygusal olarak bağlayan ve bu örgütün üyesi olmaktan dolayı memnun olmalarını sağlayan bir bağlılıktır (Durna ve Eren, 2005). Devam bağlılığı, çalışanların bu işe gereksinim duymalarından

dolayı işe devam etmelerini sağlamaktadır. Normatif bağlılık ise çalışanların iş değiştirmelerinin etik olarak yanlış olduğunu savunan ve çalışanların işlerine sadık olmaları gerekliliğini vurgulayan bir bağlılık türüdür. Taşkın ve Dilek (2010) örgütsel bağlılığın oluşmasındaki en önemli unsurun örgütsel güven olduğunu belirtmiş ve örgütsel güven ile duygusal bağlılık arasında güçlü olumlu ilişki, örgütsel güven ile normatif bağlılık arasında zayıf olumlu ilişki, örgütsel güven ile devam bağlılığı arasında ise ilişki olmadığını tespit etmişlerdir. Kurum çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ile ilgili olan örgütsel destek, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Yapılan bir araştırmaya göre (Özdevecioğlu, 2003); duygusal bağlılığın % 28'i, normatif bağlılığın % 18,7'si, devam bağlılığının ise % 7'si örgütsel destek ile açıklanmaktadır. Örgütsel bağlılığı ölçmek için oluşturulmuş bir başka ölçek, Cook ve Wall (1980) tarafından geliştirilen Britanya Örgütsel Bağlılık Ölçeği'dir. Bu ölçek Buchanan (1974) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılığın üç temel boyutundan (tanımlama, katılım ve sadakat) yola çıkılarak geliştirilmiştir. Araştırma üretim sektöründe tam zamanlı çalışan erkeklerle İngiltere, Galler ve İskoçya'da gerçekleştirilmiştir.

### 3. Araştırmanın Amacı & Hipotez Geliştirme

Bu araştırmanın amacı, kamu bankalarında uygulanan içsel pazarlama faaliyetlerinin, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyesi üzerindeki etkilerini analiz etmektir. Literatürde genellikle iş tatmininin moderatör olarak kullanıldığı çalışmalar bulunmaktadır (Yıldız, 2011; Demir vd., 2008). Araştırma modelinin, içsel pazarlama faaliyetlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkilerini ölçmeye yönelik olması bu çalışmanın ilk özgün değerini oluşturmaktadır. Böylece içsel pazarlamanın iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkisi olup olmadığı, eğer etkisi var ise de ne kadar etkisi olduğu doğrudan incelenecektir. Ayrıca özel bankaların araştırma konusuna dâhil edilmemesi ve araştırma kapsamının sadece kamu bankalarıyla sınırlandırılmış olması da bir başka özgün değer yaratmaktadır. Özel sektöre kıyasla kamu sektöründe içsel pazarlama faaliyetleri daha az uygulanmakta ve literatürde, kamu bankalarında içsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalara daha az rastlanmaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2014; Farzad vd., 2008). Bunun için çalışmada, kamu sektöründe uygulanan içsel pazarlama faaliyetleri sadece kamu bankaları kapsamında incelenmiştir.

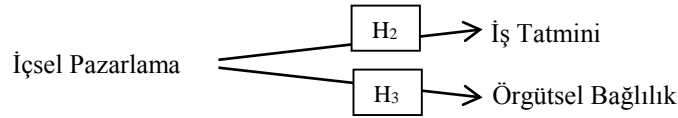
Çalışanların çalıştıkları sürenin uzunluğu örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Sevinç ve Şahin, 2012). Bu çalışmada, içsel pazarlama faaliyetleri örgütsel bağlılığı etkileyen bir değişken olarak ele alındığından araştırmanın ilk hipotezi çalışma süresinin içsel pazarlama faaliyetlerini etkileyip etkilemediği ile ilgilidir. Memnun bir çalışan memnun müşteriler yaratmaktadır (Naktiyok ve Küçük, 2003). Bunun için kurumlarda çalışan memnuniyeti araştırmaları ile çalışanların işlerinden duydukları tatmin ölçülmektedir. Bununla ilgili araştırma sorusu, kamu bankasında düzenlenen içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların iş tatmini seviyeleri üzerinde doğrudan bir etkisi olup olmadığı ile ilgilidir. Bu araştırma sorusu kapsamında araştırmanın ikinci hipotezi oluşturulmuştur. Literatürde iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır (Porter vd., 1974; Glisson ve Durick, 1988). Bu ilişki literatürde kabul gördüğü için bu çalışmada ayrıca incelenmemiş; sadece içsel pazarlamanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Dolayısıyla diğer bir araştırma sorusu, kamu bankasında düzenlenen içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri üzerinde doğrudan bir etkisi

olup olmadığı ile ilgilidir. Bu araştırma sorusu kapsamında araştırmanın üçüncü hipotezi oluşturulmuştur. Hipotezler ve araştırma modeli (Şekil 1) aşağıda gösterilmiştir.

H<sub>1</sub>: İçsel pazarlama faaliyetleri, çalışanların çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>2</sub>: İçsel pazarlama faaliyetleri, çalışanların iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: İçsel pazarlama faaliyetleri, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

#### 4. Araştırma Yöntemi

##### 4.1. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada nicel araştırma yöntemi ve nicel araştırmalarda veri toplama yöntemlerinden biri olan anket tekniği kullanılmıştır (Gegez, 2010: 81). Araştırmanın analiz birimini bir kamu bankasının farklı birimlerinde farklı unvanlarda çalışan kişilerden oluşturmuştur. Ulusal bir kamu bankasının İzmir dış ilçe şubelerinde çalışan kişilerden e-posta yoluyla anket tekniği kullanılarak veri toplanmıştır. Anket kurumsal e-posta adreslerine gönderilmiş ve doldurulan anketler araştırmacılara geri yollanmıştır.

##### 4.2. Örneklem Büyüklüğü ve Yöntemi

İzmir'in dış ilçelerinde bulunan 23 banka şubesi araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırmanın anakütlesini bu şubelerde çalışan 400 çalışan oluşturmuştur. Aşağıda gösterilen anakütle büyüklüğü bilindiği zaman kullanılan örneklem büyüklüğü hesaplama formülüne göre (Şahin ve Atılgan, 2011: 168); 400 kişilik bir anakütle için % 5 hata payı, 0,5 gerçekleşme olasılığı ve % 95 güven aralığında 196 kişilik bir örneklem yeterli bulunmaktadır. Bu araştırmada, yeterli bir örneklem büyüklüğüne ulaşabilmek için 200 kişi örnekleme dâhil edilmiştir. Anakütle büyüklüğünün 400 kişi olduğu bir durumda, örneklem büyüklüğünün 200 kişi olması evrenin % 50'sini temsil edeceği için yeterli bulunmuştur. Örneklem yöntemi olarak, olasılıksız örnekleme yöntemlerinden biri olan kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yönteminde, örnekleme seçilecek kişiler araştırmacının inisiyatifinde kolay ulaşılabilen kişilerden oluşmaktadır (Şahin ve Atılgan, 2011: 156).

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1) + t^2pq}$$

N: Anakütledeki birey sayısı (400)

n: Örnekleme alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı (0,5)

q: İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı (1-p=0,5)

t: t değeri (% 95 güven aralığında 1,96)

d: örnekleme hatası (0,05)

### 4.3. Anket Formu ve Kullanılan Ölçekler

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde, iş tatminini ölçmek için Hackman ve Oldham (1980) tarafından geliştirilen İş Teşhis Ölçeği'nin 14 maddeli kısmı kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması Hackman ve Oldham (1980) tarafından yapılmış ve literatürde bu ölçekleri kullanan diğer çalışmalarda da ölçek geçerli ve güvenilir olarak bulunmuştur (Yüksel, 2005; Kaşlı, 2007). Ölçeğin Türkçe'ye çevrilmiş hali Yüksel (2005)'ten alınmıştır. Üçüncü bölümde, içsel pazarlama uygulamalarını ölçmek için Foreman ve Money (1995) tarafından geliştirilen 15 maddeli İçsel Pazarlama Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği önceki çalışmalarda yeterli bulunmuştur (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009; İşler ve Özdemir, 2010). Ölçeğin Türkçe'ye çevrilmiş hali Candan ve Çekmecelioğlu (2009)'dan alınmıştır. Dördüncü bölümde, örgütsel bağlılığı ölçmek için literatürde sıkça kullanılmış olan, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen 24 maddeli Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği literatürde kanıtlanmıştır (Meyer vd., 1993; Özmen vd., 2005). Ölçeğin Türkçe'ye çevrilmiş hali Wasti (2000)'den alınmıştır. Bu ölçeklerin seçilmesinin temel nedenleri, bu çalışmada araştırılan değişkenlerle ilgili bu ölçeklerin literatürde daha önce kullanılmış olması, ölçeklerin pazarlama literatüründe dünya çapında kabul görmüş olması, geçerlilik ve güvenilirliklerinin test edilmiş olması ve pek çok farklı ülkede ve sektörde uygulanmış olmasıdır. Tüm ölçeklerde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

## 5. Bulgular

### 5.1. Demografik Bulgular

Demografik veriler, tanımlayıcı istatistikler kullanılarak elde edilmiştir. Buna göre, ankete katılanların % 49,5'i kadın, % 50,5'i erkektir. Katılımcıların % 80,5'i 26-35 yaş arasında, % 9,5'i 18-25 yaş arasında, % 9'u 36-45 yaş arasında, % 1'i 46-55 yaş arasındadır. Çalışanların % 75,5'i lisans, % 23'ü lisansüstü, % 0,5'i doktora, % 0,5'i ön lisans ve % 0,5'i lise mezunudur. Çalışanların % 49,5'i 0-5 yıldır, % 38,5'i 6-10 yıldır, % 6'sı 11-15 yıldır, % 3,5'i 16-20 yıldır, % 2,5'i 21 ve daha fazla yıldır çalışmaktadır. Demografik değişkenlerin içsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkileri bu çalışmada incelenmemiştir. Literatürde, bu ilişkileri gösteren çok sayıda çalışma vardır (Toker, 2007; Yalçın ve İplik, 2005).

### 5.2. Faktör Analizi & Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerdeki boyutları tespit edebilmek için ölçeklerde bulunan maddelere keşifsel faktör analizi uygulanmıştır. Keşifsel faktör analizi, çok sayıda değişkenin birbiriyle olan ilişkisini ölçmede kullanılan bir yöntemdir (Gegez, 2010: 316). Keşifsel faktör analizi kullanılması nedeniyle ölçeklerde yer alan çok sayıda maddenin kaç boyut altında toplandığını görmektir. Araştırmada kullanılan keşifsel faktör analizi, temel bileşenler analizi ve varimax döndürme yöntemi kullanılarak uygulanmıştır. İçsel pazarlama ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda tek bir boyut elde edilmiştir. Bu boyuta İçsel Pazarlama Faktörü adı verilmiş ve F<sub>1</sub> olarak gösterilmiştir. Boyutla ilgili bilgiler Tablo 1'de gösterilmiştir.



**Tablo 1. İçsel Pazarlama Faktör Yükleri**

Maddeler	F <sub>1</sub>	Ortak Varyans
1.Bu kurum çalışanlarına inanabilecekleri bir vizyon sunar.	0,807	0,650
2.Bu kurum, vizyonunu çalışanlarına uygun bir şekilde aktarır.	0,786	0,618
3.Bu kurum çalışanlarını işlerinde iyi bir performans göstermeleri için hazırlar.	0,815	0,664
4.Bu kurum çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeyi bir maliyetten ziyade bir yatırım olarak görür.	0,717	0,514
5.Bu kurumda çalışanların bilgi ve beceri gelişimi kurumun hali hazırdaki süreci olarak gelişir.	0,756	0,572
6.Bu kurum çalışanlarına işlerin nasıl yapılması gerektiğini değil, niçin yapılması gerektiğini de öğretir.	0,744	0,554
7.Bu kurum çalışanlarını yetiştirmenin ötesinde aynı zamanda eğitir.	0,829	0,687
8.Bu kurumdaki performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi çalışanları teşvik eder.	0,767	0,588
9.Bu kurum çalışan performansını ölçer ve ödüllendirir.	0,776	0,602
10.Bu kurum çalışanlardan topladığı verileri onların işlerini ilerletmek için kullanır.	0,784	0,614
11.Bu kurumda mükemmel hizmet sunan çalışanlar çabalarından dolayı ödüllendirilirler	0,795	0,632
12.Bu kurum, çalışanlarına hizmet sunmanın önemini anlatır.	0,762	0,581
13.Bu kurumda çalışanlar hizmet sunumunu en iyi şekilde yapmaları için yetiştirilirler.	0,862	0,744
14.Bu kurum çalışanlarının farklı ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli esnekliğe sahiptir.	0,735	0,541
15.Bu kurumda, çalışanlarla iletişime büyük önem verilir.	0,702	0,493

Faktör analizinden sonra ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Buna göre; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,939 çıkmıştır. KMO değerinin 1'e yakın olması yeterli örneklem büyüklüğüne ulaşıldığını göstermektedir (Kaiser, 1958). Bartlett's testi anlamlılık düzeyi 0,000 (sd=105) çıkmıştır. Bartlett testi maddeler arasındaki ilişkilerin varlığını göstermektedir ve anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçük olmalıdır (Williams vd., 2012: 5). Bu değerler ölçeğin geçerli olduğunu göstermektedir. Güvenilirlik analizi için Cronbach's alfa değerine bakılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği 0,952 çıkmıştır. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Güvenilirlik analizinde Cronbach's alfa değeri 0,70'ten büyük olmalıdır (Cronbach, 1951). Geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden sonra varyans ile ilgili analizlere bakılmıştır. Ortak varyans değerleri, maddelerin ortak bir faktördeki varyansı birlikte açıklama oranlarını göstermektedir (Malhotra, 2014). En yüksek ortak varyans, ölçeğin 13. maddesinde (0,744), en düşük ortak varyans ise 15. maddesinde (0,493) bulunmuştur. Tek boyutun varyansı açıklama oranı ise % 60,371'dir. Bu oranın % 60'ın üzerinde olması yeterlidir (Hair vd., 1995).

İş tatmini ölçeğine uygulanan keşifsel faktör analizi sonunda üç ana boyut elde edilmiştir. Bu boyutlar F2: Ücret ve terfi faktörü, F3: Yönetim ve takdir edilme faktörü, F4: İş arkadaşlığı faktörü şeklinde adlandırılmıştır. Bu boyutlar ve bunları oluşturan maddeler Tablo 2'de gösterilmiştir. İş tatmini ölçeğine de geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Geçerlilik analizi için yeterli bir örneklem büyüklüğünün göstergesi olan KMO değerine bakılmıştır. KMO değeri 0,888 çıkmıştır. Maddeler arasındaki ilişkinin varlığını gösteren Bartlett's testi anlamlılık düzeyi 0,000 (sd=91) çıkmıştır. Ölçek geçerliliği analiz edildikten sonra, güvenilirlik analizi yapılmıştır. Alfa değeri 0,910 ile ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden sonra varyans testlerine geçilmiştir. İlk boyutun varyansı açıklama oranı % 46,986, ikinci boyutun varyansı açıklama oranı % 12,720, üçüncü boyutun varyansı açıklama oranı 7,655'dir. En yüksek ortak varyans 8. ifadede (0,811), en düşük ortak varyans 13. ifadede (0,232) bulunmuştur.

**Tablo 2. İş Tatmini Faktör Yükleri**

Maddeler	F <sub>2</sub>	F <sub>3</sub>	F <sub>4</sub>	Ortak Varyans
9. Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlik derecesi	0,835			0,780
10. İşimde kendime ait bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme olanağı	0,703			0,685
11. İşyerimin geleceğe yönelik beklentilerimi gerçekleştirebilme derecesi	0,761			0,733
2. Aldığım maaş ve terfilerin miktarı	0,855			0,759
3. İşimin sağladığı kişisel gelişme ve yükselme olanağı	0,851			0,800
1. İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi	0,473			0,433
5. Yöneticimin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi		0,858		0,794
6. İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu		0,567		0,630
8. Yöneticimden gördüğüm destek ve rehberlik		0,845		0,811
13. İşyerimdeki yarışma fırsatı		0,370		0,232
14. İşyerimdeki yönetimin tutumu		0,683		0,730
4. İş arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişiler			0,645	0,601
7. İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı			0,856	0,746
12. İşyerimdeki çalışma arkadaşlarıma yardım etme fırsatı			0,821	0,696

Son olarak örgütsel bağlılık ölçeğine faktör analizi uygulanmıştır. Fakat faktörlerin düzgün dağılmadığı ve çok sayıda çapraz yükleme olduğu görülmüştür. Ayrıca ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucunda da başarılı değerler elde edilmemiştir. 24 maddeli örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,322 çıkarak kabul edilemez bir güvenilirlik göstermiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliği kabul edilebilir bir seviyede olmadığı için ölçeğe Madde Eleme Testi uygulanmıştır. Literatürde de Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nde problem tespit edilmiş ve zayıf maddelerin ölçekten silinmesi için Madde Eleme Testi yapılmıştır (Culpepper, 2000; Suliman ve Iles, 2000). Madde eleme testi Tablo 3'de gösterilmiştir. Bu test sonucunda ölçekten silinen maddeler şunlardır: A4. Kolayca bir başka kurumun çalışanı olabileceğimi düşünüyorum, A5. Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissetmiyorum, A6. Duygusal anlamda bu kuruma bir bağlılığım yok, A8. Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyetlik hissi hissetmiyorum, C1. Yeni bir iş bulmadan önce işimden ayrılırsam ne olacağı ile ilgili korkmuyorum, C4. Şu anda, bu kurumdan ayrılmak benim için çok maliyetli olmayacaktır, N1. İnsanların bugünlerde kurumlar arasında çok sık geçiş yaptığını düşünüyorum, N2. Bir kişinin çalıştığı kuruma her zaman sadık olması gerektiğine inanmıyorum, N8. Çalıştığım kurumda mesai arkadaşlarımdan daha fazla sadık olmamın artık mantıklı olduğunu düşünmüyorum.

**Tablo 3. Madde Eleme Testi**

	Madde silindikten sonra ölçek ortalaması	Madde silindikten sonra ölçek varyansı	Madde silindikten sonra ölçek güvenirliği
A1	68,1850	50,453	0,309
A2	67,6700	50,212	0,305
A3	67,8700	50,506	0,313
A4	68,2600	54,475	0,367
A5	68,3800	53,362	0,351
A6	68,5450	53,375	0,356
A7	68,0800	50,375	0,310
A8	68,4200	52,576	0,343
C1	68,6500	51,827	0,333
C2	67,6950	49,198	0,291
C3	68,2300	47,203	0,259
C4	68,6600	51,844	0,327
C5	67,7250	48,040	0,263
C6	67,7800	49,117	0,288
C7	67,9250	48,813	0,282
C8	68,0300	49,406	0,292
N1	67,8200	52,138	0,327
N2	68,0200	41,387	0,378
N3	67,8300	49,157	0,295
N4	68,4250	48,457	0,276
N5	68,6450	47,969	0,271
N6	67,9700	50,683	0,309
N7	68,1700	51,368	0,317
N8	68,2000	52,985	0,343

Madde eleme testinde dokuz madde çıkarılmış; kalan on beş maddeye tekrar faktör analizi uygulanmıştır. Fakat çapraz yükleme sorunundan dolayı devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında problem oluşmuş ve aşağıdaki beş madde ölçekten çıkarılmıştır: C6. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğe sahibim, C7. Bu kurumdan ayrılmamın ciddi sonuçlarından biri mevcut alternatiflerin azlığı olurdu, C8. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin bir nedeni işten ayrılmanın kişisel fedakârlık gerektirmesidir, N3. Bir kurumdan diğerine geçmek bana etik olmayan bir olgu gibi gözükmüyor, N7. İnsanların kariyerlerinin büyük bölümünü aynı kurumda çalışarak geçirdiği günlerde işler daha iyiydi. Bu maddeler silindikten sonra, on maddeye indirgenen örgütsel bağlılık ölçeğine tekrar keşifsel faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda maddeler F5: Duygusal bağlılık faktörü ve F6: Devam bağlılığı olmak üzere iki boyut altında toplanmıştır. Boyutlar ve faktör yükleri Tablo 4'te gösterilmiştir. Ölçek güvenirliği 0,851'dir. Bu değer, ölçeğin yeterli güvenirlik seviyesine ulaştığını göstermiştir. Ölçeğin KMO değeri 0,842 ve Bartlett's testi anlamlılık düzeyi 0,000 (sd=45) çıkmıştır. İlk boyutun varyansı açıklama oranı % 44,346, ikinci boyutun varyansı açıklama oranı % 15,154'tür. En yüksek ortak varyans A2. ifadede (0,742), en düşük ortak varyans ise N6. ifadededir (0,447).

**Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Faktör Yükleri**

Maddeler	F <sub>5</sub>	F <sub>6</sub>	Ortak Varyans
A1. Kariyerimin kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	0,850		0,724
A2. Çalıştığım kurumdan dışarıda gururla bahsediyorum.	0,856		0,742
A3. Bu kurumun problemlerini sanki kendi problemim gibi hissediyorum.	0,783		0,627
A7. Bu kurum benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.	0,810		0,657
N4. Bu kurum için çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri; çalışılan kuruma sadık kalmanın önemine inanmamdan dolayı bu kurumda kalmak için ahlaki bir yükümlülük hissetmemdir.	0,658		0,556
N5. Bir kurumdan daha iyi bir iş teklifi almış olsam da çalıştığım yerden ayrılmak bana doğru gelmiyor.	0,642		0,474
N6. Bir kuruma sadık kalmanın önemli olduğuna inanıyorum	0,632		0,447
C2. Şu anda, çalıştığım işi kendi isteğimle de olsa bırakmak çok zor olacaktır.		0,700	0,518
C3. Şu anda, çalıştığım kurumdan ayrılma kararı verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.		0,801	0,658
C5. Şu anda bu kurumda kalıyor olmak bir arzu olduğu kadar bir gerekliliktir.		0,737	0,548

Ölçeklere uygulanan faktör analizi sonucunda toplam altı boyut ortaya çıkmıştır. Boyutlar ile ilgili özet bilgiler Tablo 5'te gösterilmiştir. F1: İçsel pazarlama boyutu on beş madde ile en yüksek madde sayısına sahip boyut olup güvenilirlik değeri 0,952, toplam varyansı açıklama oranı % 60,37'dir. İş tatmini boyutlarından F2: Ücret ve terfi boyutu altı maddeden oluşmakta, güvenilirlik değeri 0,906, toplam varyansı açıklama oranı % 49,986'dır. F3: Yönetim ve takdir edilme boyutu 5 maddeden oluşmaktadır ve güvenilirlik değeri 0,838, toplam varyansı açıklama oranı % 12,720'dir. F4: İş arkadaşlığı boyutu 3 maddeden oluşmakta ve güvenilirlik değeri 0,72, toplam varyansı açıklama oranı % 7,655'dir. Bu üç boyutun varyansa yaptığı toplam katkı % 67,36'dır. Örgütsel bağlılık ile ilgili olan F5: Duygusal bağlılık boyutu 7 maddeden oluşmaktadır ve güvenilirlik değeri 0,882, toplam varyansı açıklama oranı % 44,346'dır. F6: Devam bağlılığı boyutu ise 3 maddeden oluşmaktadır ve güvenilirlik değeri 0,649, toplam varyansı açıklama oranı % 15,154'dür. Bu iki boyutun varyansa yaptığı toplam katkı % 59,50'dir.

**Tablo 5. Faktör Analizleri Özeti**

Boyutlar	Madde sayısı	Cronbach $\alpha$	Varyans %	Kümülatif Varyans %
F <sub>1</sub> : İçsel Pazarlama	15	0,952	60,371	60,371
F <sub>2</sub> : Ücret ve Terfi	6	0,906	49,986	49,986
F <sub>3</sub> : Yönetim ve Takdir Edilme	5	0,838	12,720	59,706
F <sub>4</sub> : İş Arkadaşlığı	3	0,720	7,655	67,361
F <sub>5</sub> : Duygusal Bağlılık	7	0,882	44,346	44,346
F <sub>6</sub> : Devam Bağlılığı	3	0,649	15,154	59,500

### 5.3. Hipotez Testleri

İçsel pazarlama faaliyetlerinin, çalışanların çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği ile ilgili olan ilk hipotezi test etmek için önce bu hipotezde bağımlı değişken olan içsel pazarlama değişkeninin normal dağılıp dağılmadığına bakılmıştır. Bunun için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri kullanılmıştır (Shapiro and Wilk, 1965). Kolmogorov-Smirnov anlamlılık düzeyi 0,200, Shapiro-Wilk anlamlılık düzeyi 0,138 çıkmıştır. Bu testlerin anlamlılık düzeylerinin 0,05'ten

büyük olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Ayrıca Skewness ve Kurtosis çarpıklık ve basıklık değerlerine de bakılmıştır. Skewness değeri -0,157 ve 0,172, Kurtosis değeri -0,308 ve 0,342 değerleri arasındadır. Tabachnik ve Fidell (2013)'e göre bu değerlerin -1,5 ve 1,5 arasında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. İkinci olarak, normal dağılım varsayımını sağlayan verilerin varyansların eşitliği varsayımını da sağlayıp sağlamadığına bakmak için bağımlı değişkene Levene homojenlik testi uygulanmıştır. Test sonucunda; Levene istatistiği=1,272, df1=4, df2=195, p=0,282'dir. Buna göre, varyanslar homojendir (p>0,05). Bağımlı değişkenin normal dağılım gösterdiğinin ve eşit varyanslara sahip olduğunun belirlenmesi parametrik testlerle devam edilebileceğini göstermiştir. Normal dağılıma ve eşit varyanslara sahip veriler üzerinde parametrik testlerden biri olan ve ikiden fazla grubun arasındaki farklılığı test eden Tek Yönlü Anova testi kullanılmıştır (Gegez, 2010: 315). Tablo 6'da Anova testi sonuçları gösterilmiştir. Buna göre; çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p<0,05).

**Tablo 6. Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları**

İçsel Pazarlama	Tanımlayıcı değişkenler			Anova Sonuçları					
Grup	N	ort	ss		KT	sd	KO	F	p
0-5 yıl	99	2,97	0,77	G.arası	7,009	4	1,752	2,648	0,035
6-10 yıl	77	2,63	0,88	G.içi	129,026	195	0,662		
11-15 yıl	12	2,76	0,69	Toplam	136,035	199			
16-20 yıl	7	3,37	0,70						
21 yıl ve üzeri	5	2,78	0,54						
Toplam	200	2,84	0,82						

Gruplar arasında bulunan anlamlı farklılığı tespit edebilmek için post hoc testlerinden Fisher's LSD (Least Significant Difference) testi kullanılmıştır. LSD testi, gruplardaki örneklem dağılımının eşit olmadığı durumlarda kullanılan post hoc testlerinden biridir (Sofyalıoğlu ve Kartal, 2011: 281). Bu çalışmada, örneklem gruplar arasında eşit dağılmadığı için LSD post hoc testinin kullanılması uygun görülmüştür. Tablo 7'de LSD testinin sonuçları gösterilmiştir. Buna göre, 6-10 senedir çalışan kişiler ile 0-5 yıldır çalışan kişiler ve 16-20 yıldır çalışan kişiler arasında içsel pazarlama faaliyetleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**Tablo 7. LSD Post Hoc Testi sonuçları**

(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	p
0-5 yıl	6-10	0,33704*	0,12360	0,007
	11-15	0,21465	0,24864	0,389
	16-20	-0,39567	0,31813	0,215
	20+	0,18909	0,37285	0,613
6-10 yıl	0-5	-0,33704*	0,12360	0,007
	11-15	-0,12240	0,25245	0,628
	16-20	-0,73271*	0,32112	0,024
	20+	-0,14795	0,37540	0,694
11-15 yıl	0-5	-0,21465	0,24864	0,389
	6-10	0,12240	0,25245	0,628
	16-20	-0,61032	0,38686	0,116
	20+	-0,02556	0,43298	0,953
16-20 yıl	0-5	0,39567	0,31813	0,215
	6-10	0,73271*	0,32112	0,024
	11-15	0,61032	0,38686	0,116
	20+	0,58476	0,47630	0,221
20 yıl ve üstü	0-5	-0,18909	0,37285	0,613
	6-10	0,14795	0,37540	0,694
	11-15	0,02556	0,43298	0,953
	16-20	-0,58476	0,47630	0,221

\*0,05 düzeyinde anlamlıdır.

İçsel pazarlama faaliyetlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri üzerindeki etkisini incelemek için, araştırma modelinde yer alan  $H_2$  ve  $H_3$  hipotezleri, araştırmadan elde edilen faktörlere göre alt hipotezlere ayrılmıştır. Buna göre iş tatmini ile ilgili olan  $H_2$  hipotezi; ücret ve terfi, yönetim ve takdir edilme, iş arkadaşlığı olmak üzere üç alt hipoteze, örgütsel bağlılık ile ilgili olan  $H_3$  hipotezi; duygusal ve devam bağlılığı olmak üzere iki alt hipoteze ayrılmıştır. Bu hipotezler şu şekildedir:

$H_{2a}$ : İçsel pazarlama faaliyetleri, iş tatmini faktörlerinden ücret ve terfiyi olumlu yönde etkilemektedir.

$H_{2b}$ : İçsel pazarlama faaliyetleri, iş tatmini faktörlerinden yönetim ve takdir edilmeyi olumlu yönde etkilemektedir.

$H_{2c}$ : İçsel pazarlama faaliyetleri, iş tatmini faktörlerinden iş arkadaşlığını olumlu yönde etkilemektedir.

$H_{3a}$ : İçsel pazarlama faaliyetleri, örgütsel bağlılık faktörlerinden duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

$H_{3b}$ : İçsel pazarlama faaliyetleri, örgütsel bağlılık faktörlerinden devam bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

Hipotezleri test etmek için basit doğrusal regresyon modelleri kurulmuş ve hipotezler % 5 anlamlılık düzeyinde analiz edilmiştir. Bağımsız değişken olan içsel pazarlama değişkeninin, bağımlı değişkenler olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerini etkilemesi ile ilgili yapılan analiz sonuçları aşağıda bulunan Tablo 8'de gösterilmiştir. Buna göre; tüm hipotezler kabul edilmiştir. İçsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Düzenlenmiş belirlilik katsayılarına göre, içsel pazarlama duygusal bağlılıktaki değişimin % 40'ını, ücret ve terfideki değişimin % 17,6'sını, yönetim ve takdir edilmedeki değişimin % 15,4'ünü, devam bağlılığındaki değişimin % 3,3'ünü, iş arkadaşlığındaki değişimin % 2,6'sını açıklamaktadır. Örgütsel bağlılıktaki değişimin % 43,3'ü ve iş tatminindeki değişimin % 35,6'sı içsel pazarlama faaliyetleri ile açıklanmaktadır.

**Tablo 8. Regresyon Analizi**

Bağımlı Değişken	Standartlaştırılmış Beta	t değeri	p değeri	F değeri	Düzenlenmiş $R^2$
$F_5$ : Duygusal Bağlılık	0,635	11,532	0,000	132,998	0,400
$F_2$ : Ücret ve Terfi	0,425	6,588	0,000	43,401	0,176
$F_3$ : Yönetim ve Takdir Edilme	0,398	6,086	0,000	37,034	0,154
$F_6$ : Devam Bağlılığı	0,195	2,789	0,006	7,776	0,033
$F_4$ : İş Arkadaşlığı	0,177	2,527	0,012	6,385	0,026

## 6. Sonuç ve Öneriler

Araştırmanın ilk hipotezi, çalışma süresine göre içsel pazarlama faaliyetlerinin farklılaşması ile ilgilidir. Anova testi sonucunda, çalışanların içsel pazarlama faaliyetlerinden etkilenmelerinin çalıştıkları süreye bağlı olarak değiştiği bulunmuştur. LSD testi sonucunda, bu farkın 6-10 senedir çalışan kişiler ile iş hayatına yeni başlayan (0-5 sene) ve daha uzun süre çalışan (16-20 sene) kişiler arasında anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Başka bir çalışmada, çalışma süreleri ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönde farklılık olduğu bulunmuştur (Yalçın ve İplik, 2005).

Bu çalışmada ana amaç, literatürde sıkça çalışılan özel sektördeki içsel pazarlama faaliyetlerini değil, kamu sektöründe nadiren uygulanan ve literatürde de göreceli olarak daha az çalışılmış olan kamu sektöründeki içsel pazarlama faaliyetlerini

incelemektir. Bunun nedeni, özel sektöre kıyasla kamu sektöründe daha az uygulanan içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki doğrudan etkisinin ölçülmesi istenmesiydi. Bu amaç doğrultusunda, kamu sektöründe, diğer kamu kurumlarına göre daha az çalışılmış bir alan olan kamu bankacılığı araştırma kapsamına dâhil edildi ve araştırma, kamu sermayeli bir mevduat bankasında gerçekleştirildi. Araştırma sonucunda kamu bankası çalışanlarına yönelik içsel pazarlama faaliyetlerinin, çalışanların hem iş tatminlerini hem de örgütsel bağlılıklarını istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde doğrudan etkilediği bulundu. Bu sonuçlar, aynı konularda özel sektördeki bankalarda yapılmış önceki çalışmalardan etki düzeyi bakımından farklılaşmaktadır. Özel sektördeki bankalarda yapılmış önceki çalışmalarda içsel pazarlama faaliyetlerinin iş tatminini ve örgütsel bağlılığı daha büyük ölçüde etkilediği bulunmuştur (Caruana ve Calleya, 1998; Richardson ve Robinson, 1986; Suleiman Awwad ve Mohammad Agti, 2011). İçsel pazarlamanın iş tatminini ve örgütsel bağlılığı kamu sektöründe özel sektöre nazaran daha düşük seviyede etkilemesi merkezîyetçi yapı, devlet güvencesi, yöneticilerin ilgisizliği gibi kamu sektörüne özgü özelliklere bağlıdır.

İçsel pazarlama faaliyetleri, duygusal bağlılığı devam bağlılığına göre daha fazla etkilemiştir. Duygusal bağlılık içten gelen bir dürtü, duygusal bir tepki olarak oluştuğu ve çalışanın çalıştığı kuruma karşı hissettiği duygusal sadakati gösteren bir bağlılık türü olduğu için, Allen ve Meyer'in (1990) üçlü örgütsel bağlılık modelinde işletme açısından en önemli bağlılık türüdür. Devam bağlılığı, çalışanların bir işe ihtiyaç duymalarından dolayı o işe devam etmeleri anlamına geldiği için gereksinime dayalı bir bağlılıktır ve içsel pazarlama faaliyetlerinden pek fazla etkilenebilmektedir. Duygusal bağlılık işyerini sevmeyi ve o işyerine ait olmayı kapsar iken, devam bağlılığı işi bırakmanın getireceği maliyetlerden çekinildiği için aynı işte çalışmaya devam etmek ile ilgilidir. Normatif bağlılık, o işyerinde çalışmayı sadece görevlerinin bir parçası olarak gören çalışanlar tarafından kullanılır. Literatürde yer alan normatif bağlılık boyutu bu çalışmada çıkmamıştır. Normatif bağlılık boyutu ile ilgili olan maddeler duygusal bağlılık boyutu altında toplanmıştır. İçsel pazarlama faaliyetlerinin en çok duygusal bağlılık boyutunu etkilemiş olması kurumlar açısından önemli bir sonuçtur. Bir kurum, içsel pazarlama faaliyetlerini artırarak çalışanlarının (ve dolayısıyla uzun dönemde müşterilerinin) bağlılıklarını arttırabilmektedir. Örgütsel bağlılık yaratmak isteyen kurumlar, motivasyon artırıcı ve çalışanı kuruma ait hissettirici (örneğin, ayın elemanı seçimi gibi) içsel pazarlama faaliyetlerini artırarak çalışanlarının duygusal bağlılığını arttırmalıdır. İçsel pazarlama faaliyetleri devam bağlılığını ise düşük seviyede etkilemektedir. Sıgır (2007)'nin araştırmasında, çalışanların devam bağlılığı kamu sektöründe özel sektöre nazaran daha yüksek çıkmıştır. Bunu kamu sektöründe çalışanların devlet güvencesinde olması, işten çıkarılma durumlarının pek olmaması gibi nedenlere bağlayarak Türkiye'de kamu sektöründe devam bağlılığının en yüksek bağlılık türü olduğunu söylemiştir. Bu çalışmada, literatürden elde edilen bu bulgu doğrulanamamıştır.

İçsel pazarlama faaliyetleri iş tatmini boyutlarından sırasıyla ücret ve terfi, yönetim ve takdir edilme ve iş arkadaşlığı faktörlerini etkilemiştir. Ücret ve terfi faktörüne önem veren çalışanlar için maaş, prim, kişisel gelişim ve terfi gibi içsel pazarlama faaliyetleri uygulanmalıdır. Çalışanlar bu tür faaliyetlerden olumlu bir şekilde etkilenebilmekte ve iş tatmin düzeyleri de aynı doğrultuda artmaktadır. Yönetim ve takdir edilme faktörüne önem veren çalışanların iş tatmin seviyelerini arttırmak için; yönetimin tutumu, çalışanlara desteği ve çalışanlara yönelik politikaları

düzenlenmelidir. Çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler ise iş tatminini en az etkileyen unsurdur. Fakat yine de kurumlar tarafından çalışanların sosyalleşmelerini ve arkadaşlıklarını geliştirmelerini sağlayan etkinlikler düzenlenmelidir. Kurumlara iş tatmini ve örgütsel bağlılık yaratabilmek için içsel pazarlama faaliyetlerini sıkça kullanmaları önerilmektedir. Çalışanların periyodik aralıklarla prim, zam, şirket içi organizasyonlar, ayın elemanı seçimi, hizmet içi eğitimler gibi uygulamalarla ödüllendirilmeleri ve motive edilmeleri gerekmektedir. Ancak bu yollarla işlerinden tatmin olmuş mutlu çalışanlar ve çalıştıkları kurumu benimseyen örgütsel bağlılıkları yüksek sadık çalışanlar elde edilebilir. İçsel pazarlama anlayışına göre, işinden tatmin olmuş mutlu ve örgütsel bağlılığı yüksek sadık çalışanlar (iç müşteri), mutlu ve sadık müşteriler (dış müşteri) yaratacaktır.

## 7. Kısıtlar ve Gelecek Araştırmalar

Araştırmada bazı kısıtlar bulunmaktadır. Birinci kısıt, araştırmanın sadece bir kamu bankasının İzmir dış ilçe şubeleri kapsamında yapılmış olmasıdır. Araştırmanın anakütlesini bu kamu bankasının dış ilçe şubeleri olan yirmi üç şubenin çalışanları oluşturmuştur. Veriler arttıkça araştırmanın güvenilirliği de artacağı için, gelecekteki araştırmalarda bir bankanın tüm şubelerinin araştırmaya dâhil edilmesi önerilmektedir. Çalışmada, tek bir kamu kurumunda uygulanan içsel pazarlama faaliyetlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediği ölçülmüştür. Farklı şubelerden veri toplanmış olsa da tek bir kurum kültürüne ait verinin değerlendirilmiş olması araştırmanın diğer bir kısıtıdır. Araştırmanın sadece bir kamu bankasında gerçekleştirilmesi yerine Türkiye’de faaliyette bulunan diğer iki kamu bankasının da örnekleme dâhil edilmesi gelecek araştırmalar için tavsiye edilmektedir. Üçüncü kısıt, araştırmada sadece kamu kuruluşu olan bir devlet bankasının örnekleme dâhil edilmesidir; dolayısıyla kamu ve özel sektör karşılaştırması yapılmamıştır. Gelecek araştırmalarda birbirlerinden farklı işleyişlere sahip olan kamu ve özel sektör karşılaştırmasının, iş tatmini, örgütsel bağlılık, içsel pazarlama konularıyla ilgili yapılması tavsiye edilmektedir. Böylece kamu ve özel sektör arasındaki farklılıklar tespit edilebilecektir.

## 8. Referanslar

- Abacı, K. (2015). *Kamu sektöründe çalışanların motivasyonlarının, verimlilik üzerindeki etkilerine yönelik bir saha çalışması*. 5. Ulusal Verimlilik Kongresi, Ankara, 6-7 Ekim 2015.
- Agho, A. O., Mueller, C. W. ve Price, J. L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. *Human Relations*, 46(8), 1007-1027.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Altuğ, D. (1997). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları.
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33-40.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. ve Klesh, J. R. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices*, 71, 138.
- Candan, B. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2009). İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık unsurları açısından değerlendirilmesi: *Bir araştırma, Yönetim*, 20(63), 41-58.
- Caruana, A. ve Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16(3), 108-116.



- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H. (2006). Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48-58.
- Chang, C. S. ve Chang, H. C. (2009). Perceptions of internal marketing and organizational commitment by nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65(1), 92-100.
- Cook, J. ve Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Culpepper, R. A. (2000). A test of revised scales for the Meyer and Allen (1991) three-component commitment construct. *Educational and psychological measurement*, 60(4), 604-616.
- Çakal, Ö., Ünsar, S. ve Oğuzhan, A. (2011). Özel ve kamu hastane yöneticilerinin motivasyon düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(25), 157-174.
- Çakar, N. D. ve Ceylan, A. (2005). İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52-66.
- Çoban, S. (2004). Toplam kalite yönetimi perspektifinde içsel pazarlama anlayışı, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22, 85-98.
- Çoban, S. ve Perçin, N. Ş. (2011). The effects of factors of internal marketing on components of organizational commitment in four and five star hotels located in Cappadocia. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 6(2), 202-217.
- Demir, H., Usta, R. ve Okan, T. (2008). İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 135-161.
- Durna, U. Ve Eren, V. (2005), Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Dülgeroğlu, İ. ve Taşkın, Ç. (2015). Internal marketing in public service sector and its effect on job satisfaction. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 5(2), 1-6.
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Eren, S. S., Eren, M. Ş., Ayas, N. ve Hacıoğlu, G. (2013). *The effect of service orientation on financial performance: The mediating role of job satisfaction and customer satisfaction*. 9. International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences 99 içinde (665-672. ss.).
- Erkuş, A., Turunç, Ö. ve Yücel, R. (2011). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerde içsel ve dışsal iş tatmininin aracılık rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 245-270.
- Ewing, M. T. ve Caruana, A. (1999). An internal marketing approach to public sector management: The marketing and human resources interface. *International Journal of Public Sector Management*, 12(1), 17-29.
- Farzad, A., Nahavandi, N. ve Caruana, A. (2008), The effect of internal marketing on organizational commitment in Iranian Banks, *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), 1480-1486.
- Foreman, S. K. ve Money, A. H. (1995), Internal marketing: Concepts, measurement and application, *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755-768.
- Frost, F. A. ve Kumar, M. (2000), INTSERVQUAL—An internal adaptation of the GAP model in a large service organisation. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 358-377.
- Gegez, A. E. (2010). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: Beta.
- Glisson, C. ve Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 61-81.
- Grönroos, C. (1981). *Internal marketing—an integral part of marketing theory*. J. H. Donnelly, W. R. George (Ed.), *Marketing of Services içinde* (236-238. ss.) Chicago: AMA.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects. *Yale University Dept. of Administrative Sciences, Technical Report*, No 4, 1-86.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading: Addison-Wesley.

- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. ve Black, W. C. (1995). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Co.
- Hwang, S. ve Chi, J. (2005). Relationships among internal marketing, employee job satisfaction and international hotel performance: An empirical study. *International Journal of Management*, 22(2), 285-293.
- Iliopoulos, E. ve Priporas, C. V. (2011). The effect of internal marketing on job satisfaction in health services: a pilot study in public hospitals in Northern Greece. *BMC Health Services Research*, 11(1), 1.
- İnal, E., Çiçek, R. ve Akın, M. (2008). İçsel pazarlama anlayışı bağlamında kamu sektörü çalışanlarının kurumsal algılamalarının değerlendirilmesi: Niğde örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9), 161-181.
- İşler, D. B. ve Özdemir, Ş. (2010). Hastane işletmelerinde içsel pazarlama yaklaşımının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Isparta ili örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 115-142.
- Kaiser, H. F. (1958). The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, 23(3), 187-200.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 143-162.
- Karaman, F. ve Altunoğlu, A. E. (2007). Kamu üniversiteleri öğretim elemanlarının iş tatmini düzeyini etkileyen faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(1), 109-120.
- Kaşlı, M. (2007). İş özellikleri modelinin otel işletmelerinde uygulanabilirliğine yönelik bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 159-174.
- Kaya, İ. (2007). Otel işletmeleri işgörenlerinin iş tatminini etkileyen faktörler: Geliştirilen bir iş tatmin ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 355-372.
- Keller, S. B., Lynch, D. F., Ellinger, A. E., Ozment, J. ve Calantone, R. (2006). The impact of internal marketing efforts in distribution service operations, *Journal of Business Logistics*, 27(1), 109-137.
- Kocaman, S., Durna, U. ve İnal, M. E. (2013). Konaklama işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Alanya örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(1), 21-29.
- Malhotra, N. K. (2014). *Essentials of Marketing Research: A Hands-On Orientation*. Pearson.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Naktiyok, A. ve Küçük, O. (2003). İşgören (iç müşteri) ve müşteri (dış müşteri) tatmini, işgören tatmininin müşteri tatmini üzerine etkileri: Ampirik bir değerlendirme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2).
- Özaydın, M. M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özmen, Ö. T., Özer, P. S. ve Saatçioğlu, Ö. Y. (2005). Akademisyenlerde örgütsel ve mesleki bağlılığın incelenmesine ilişkin bir örnek araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(2), 1-14.

- Peck, H., Payne, A., Cristopher, M. ve Clark, M. (1999). *Relationship marketing: Strategy and implementation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Piercy, N. ve Morgan, N. (1991). Internal marketing-the missing half of the marketing programme, *Long Range Planning*, 24(2), 82-93.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Price, J. L. ve Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover among hospital employees*. Greenwich: JAI Pres.
- Rafiq, M. ve Ahmed, P. K. (1993), The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management, *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219-232.
- Rafiq, M. ve Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Richardson, B. A. ve Robinson, C. G. (1986). The impact of internal marketing on customer service in a retail bank. *International Journal of Bank Marketing*, 4(5), 3-30.
- Sasser, W. E. ve Arbeit, S. P. (1976). Selling jobs in the service sector, *Business Horizons*, 19(3), 61-65.
- Sekaran, U. (1989). Paths to the job satisfaction of bank employees. *Journal of Organizational Behavior*, 10(4), 347-359.
- Sevinç, H. (2015). Kamu çalışanlarının motivasyonunda kullanılan araçlar. *Journal of International Social Research*, 8(39), 944-964.
- Sevinç, İ. ve Şahin, A. (2012). Kamu çalışanlarının örgütsel bağlılığı: Karşılaştırmalı bir çalışma. *Maliye Dergisi*, (162), 266-281.
- Shapiro, S. S. ve Wilk, M. B. (1965). An analysis of variance test for normality (complete samples). *Biometrika*, 52(3/4), 591-611.
- Sığırı, Ü. (2007). İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.
- Smith, P. C., Kendall, L. ve Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Sofyalıoğlu, Ç., Kartal, B. (2011). *İki değişkenli istatistiksel analiz teknikleri*. A. Şahin, B. Kartal (Ed.), Pazarlama Araştırması içinde (224-314. ss.). İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Soliman, E. M. (2013). The relationship between internal marketing orientation and employee job satisfaction in public sector. *International Journal of Learning and Development*, 3(5), 111-120.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Suleiman Awwad, M., Mohammad Agti, D. A. (2011). The impact of internal marketing on commercial banks' market orientation. *International Journal of Bank Marketing*, 29(4), 308-332.
- Suliman, A. ve Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: A new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407-422.
- Şahin, A., Atılğan, K. Ö. (2011). *Örnekleme süreci ve uygulaması*. A. Şahin, B. Kartal (Ed.), Pazarlama Araştırması içinde (150-175. ss.). İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson.
- Tansuhaj, P., Wong, J. ve McCullough, J. (1987), Internal and external marketing: Effects on customer satisfaction in banks in Thailand, *International Journal of Bank Marketing*, 5(3), 73-84.
- Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.

- Tutar, H. (2007). Erzurum'da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3).
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. Oxford: Wiley.
- Wasti, S. A. (2000). *Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi*. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı içinde (25-27. ss.), Kayseri.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. ve Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. University of Minnesota: Minneapolis Industrial Center.
- Williams, B., Brown, T., Onsman, A. (2012). Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. *Australasian Journal of Paramedicine*, 8(3), 1-13.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1).
- Yıldız, S. M. (2011). İçsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Spor okullarında görev yapan antrenörler üzerine bir inceleme. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13(2), 216-225.
- Yüksel, İ. (2005), İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.